下载APP

结束语 | 做时间的朋友

2020-12-25 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮

时长 17:57 大小 16.45M

你好，我是乔新亮。

这是专栏的最后一讲，感谢你一路的支持和陪伴。

从 10 月 26 日专栏上线至今，我们共同度过了近两个月的时光，在认知、管理、专业三个方面都进行了复盘和探讨。虽然正文内容只有短短的 26 讲，但每一讲的篇幅都不短，因此专栏的总字数依然在十万字左右。现在大家都比较关注对“碎片时间”的利用，希望这些“长篇大论”，没有消磨掉你的全部热情。

我一贯的原则是“少即是多”。有好几次，撰写完的初稿只有三千多字。但在录音前，我总是忍不住四处增加内容。一则，担心内容不够丰富，给你的理解造成困难；二则，担心

内容过于精炼，导致你在实践时遇到太大障碍。就这样，东改改西改改，文稿就变成了五千字，录音时长也超过了 20 分钟。

好在，我相信这一切都是有价值的。

2020 年，我受邀参加了 GTLC 南京站，以及由高瓴资本或其他机构、协会举办的许多垂直会议和行业峰会，基本上，全部的分享内容，都能在我们的专栏里找到出处和更系统的解读。它们有的出自「管理者最重要的三个任务」，有的出自「风险管理」，有的出自「高可用设计」……不仅如此，入职彩食鲜这半年来，我每天都在践行这些管理和专业理念，而且每次都有新的收获。

可以说，我在 IBM 因专业培训而收获的知识，在咨询、架构设计、项目管理等领域的实践经验、在苏宁、环球易购推进数字化转型的痛苦实战，以及在彩食鲜的最新实践中所总结的经验、教训，在经过时光的洗礼后，全部浓缩为精华内容，沉淀在了这个专栏。

所以，如果你愿意耐下心来，我相信这些文章和音频，一定能给你带来帮助。

学以致用，终身成长

你可能也注意到了，这个专栏是没有课后作业的。不同于学习一门编程语言或算法，我们很难通过一道课后习题，去检验你在认知、管理或架构思维方面的学习情况。但没有作业，不代表不需要实践。相反，专栏读完一遍还不算结束，我强烈建议你，一定要做到学以致用（毕竟你都花了钱了）。

我一直认为，读书分两种，一种是读“**有用之书**”，一种是读“**无用之书**”。

“有用之书”就像各类专业课程，读完了就要在当下立刻实践，光看不用，基本就算是白学了；“无用之书”并不是真的无用，它们一般很难即时生效，但长期看来，会对你的人生造成巨大影响，比如人生感悟类内容、哲学、艺术、高等数学，等等。

插句题外话，大学时的计算机专业教材，我认为也属于“无用之书”，比如网络原理、计算机组成原理等。虽然对于许多从业者来说，教材不具备短时的实操意义，但认真体会后，就可能收获更高的长期价值。因为从架构的角度看，这些内容更稳定，更经得起时间的考验 —— 教材之所以能成为教材，是有原因的。

整体来看，所谓“有用之书”，如果不能实践，就等于无用；对于“无用之书”，如果有时间的时候不学习，事到临头时，也很难“抱佛脚”。

而我们这份关于“成长”和“复盘”的专栏，则恰好将二者融会贯通。既有可以实践的管理和专业技术内容，也有需要长期消化的认知内容。

所以，我建议你在学完之后，**立刻付诸行动，在管理和专业技术领域开展实践，优先关注“有用之处”**。比如说，从「管理三板斧」里找一项，跟着做，在实践中迭代、体会；又或者，再体会一下「异常设计」，从明天开始，将所有模块的状态码都管理起来，提高产研团队的整体水平。

同时，坚持长期主义：三个月后，重读一遍专栏；半年或一年后，再重读一遍专栏，持续关注“无用之处”……许多内容是常读常新，很多认知是只有自己经历过了，才能有更深的体会。

你可能会想，老乔这是在自卖自夸吧？可对于我而言，这样既不会给我个人带来额外的收入，也不会让专栏的「订阅数」看起来更“美丽”，意义何在？

归根结底，无非是想让你将收益最大化，确保关键认知到位，让自己的成长不受困扰、少走弯路，使自己的管理技能、专业技能更卓越，成为卓越的 CTO。

说着说着，我好像找到了做中学老师的感觉：同学们，要好好读书啊，读书可不是给老师读呢。

全局视角，看到“灰色部分”

在读这个专栏的时候，要将三章内容视作一个整体，以全局视角进行审视。

寻常人看待一件事，往往是非黑即白的。但我们要看的，是全局视角下，因黑白交织而形成的“灰色部分”，也往往是理性生长的部分。

比如，可能有的同学看完了「管理的人性哲学」，就去到团队里做实验了。结果呢？团队根本无人买账，实验彻底失败。于是，这位同学想：什么人性哲学，完全是胡说八道。

但实际情况可能是非常复杂的。也许是因为管理者在技术方面有所欠缺，导致团队对其缺乏信任；也许是因为组织激励体系没有设计好，导致团队缺乏干劲；又或者只是企业文化有问题，当前手段治标不治本。

这些就是所谓的“灰色部分”，需要管理者站在全局视角进行整体规划。

也有一些同学，在读完专栏后觉得很焦虑：乔老师说了，五年就要上一个台阶，目前学不到东西，但又不能接受其他企业的薪资，太纠结、太着急了。

其实，一个人感到纠结，常常是因为想要的太多了。因为没有全局视角，所以容易陷入各类细节，左右为难。

我们总说，舍得舍得，有舍才有得，想得到一个理想结果，就一定要放弃其他内容。这一认知在许多思维框架下都是成立的。比如，在管理领域，这叫“战略聚焦，舍九取一”；在技术专业领域，这叫 “Trade-off” 思想。

人生没有十全十美，没有人能例外。选择考研，就等于放弃三年工作时间；选择加班，就等于放弃休息时间；过度操劳，就等于放弃身体健康；选择职业生涯上台阶，就等于放弃安逸的生活；选择创业，那可能放弃的就更多了……

时至今日，其实每个人的选择都不多，认真问问自己：到底想要什么？愿意放弃什么？职业生涯如此，管理如此，专业设计也如此。

答案一定会水落石出。

做时间的朋友

最后，在实践时，我们需要注意什么呢？我认为是“做时间的朋友”。

你不亏待时间，时间就不会亏待你。**读完专栏，找好方向，选择“有用之书”，立刻去做；选择“无用之书”，长期去做。一个月、一年不见效，怎么办？坚持去做。念念不忘，必有回响。**

还记得关于“研发出了生产事故，要不要罚钱”的故事吗？得出“不罚钱”的答案后，我又用了近四年的时间，不断地完善和实践该认知 —— 作为企业决策者，我必须确保该答案

是正确的。

成长，真是一场“持久战”。到今天为止，我已经工作了 18 年，仍然觉得“战斗”才刚刚开始。

所以，在这个专栏里，如果有你听不懂的部分，也不要着急。要善于观察你的领导和周围的专家，将他们的行为模式与专栏内容相互印证，相同的地方就要多多模仿；不同的地方就要努力思考，找出更适合自己的行为模式。

努力的同时，也要注意休息，关注身体情况。有很多人，就是在事业蒸蒸日上的时期，突然查出了身体或心理上的问题，导致个人情况、家庭情况急转直下。

这种情况屡屡出现，让人非常痛心。

我从不认可“996”或其他加班文化。如果你还在每天熬夜加班，一定要想办法，更聪明、更高效地工作。另外，身体在出问题前，一定会给你“信号”，不要忽视它。要多多学习健康知识，人总是会为自己的无知买单。

不过，这就是另外一个话题了。

结语

最后，我想说：复盘自己，真是一件痛苦的事儿。

在精神上，我需要重新回忆起，许多已经忘记的故事或知识点，并对个人的知识体系进行查缺补漏，形成严密的逻辑闭环。

在身体上，每次专栏更新前，我需要早晨六点起床完成修改和录音，因为更新频率的问题，容不得任何意外和懈怠。

我和专栏编辑调侃过很多次：我们这是上了“贼船”了。因为，我自己好久没承受过这么大的压力了。

但同时，我又很开心。

随着专栏的不断更新，我个人的知识体系也在不断地被重新梳理。每当一章更新完，我都会觉得这部分认知变得浑然一体。那种“通透”的感觉，让人非常舒服。

另外，专栏的每一条留言我都会阅读并回复，读的时候既深受触动，又自觉收获很大。

我能感受到那些有关成长的困惑和煎熬，也因此不敢懈怠，希望这个专栏能解你烦忧；还有很多留言，写的是个人的学习感悟，与实际情况紧密结合，让人读之受益；当你有所收获、欣喜留言时，那种快乐也会传染给我 —— 我为你感到高兴。

到现在，应该有两句话可以形容我的感受：

1. 利他就是最好的利己；
2. 沟通创造价值，分享带来快乐。

就在这篇“结束语”定稿、推送之际，时间恰好来到 2020 年 12 月 25 日 00:01。窗外夜色如墨，我要祝你圣诞快乐！

希望在未来的求知生涯里，我们还能再次相聚。

也预祝你能持续学习，学以致用，终身成长。每当新的一年来临，都能遇见更好的自己！

55 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 26 | 上云设计，融合云计算的未来

下一篇 编辑手记 | 我被老乔洗脑了

精选留言 (70)

写留言

ysl
2020-12-26

看了老师，您这专栏，算是我这几年的磕磕碰碰路上的指南针，感谢无以言表。
我目前还有个问题想请教您一下，如果在一个快上市的公司工作了4年多了，目前也没期权等。我想现在认真做些事情，为以后往更高的台阶发展，不管是否在公司，需要怎么做？目前情况是：1.我是普通本二，2.公司比较高的领导一部分外部百度啥招过来，我有没必要考个福州大学研究生，或者出去大厂镀金（27了有点晚了）。

展开

作者回复: 你好，ysl
第一，梳理自己的技能，能力体系，努力去找机会，要去实践、锻炼，扛压力中成长是最快的。
第二，学校不是很重要的，已经工作了，关键是能扛事。工作中的学习能力是最重要的
第三，公司的期权一般是和岗位挂钩的，你可以了解一下，看在公司是否可以到那个岗位，然后拿到期权，我觉得这是回报最高的途径
第四，如果拿不到，建议去大公司，提升自己能力；27，很年轻啊，一点都不晚，加油

3

心在飞
2020-12-25

感谢乔老师无私的分享，专栏很多内容拔高了我的认知高度，也引发了我很多思考。

给我感觉乔老师在工作中是一个雷厉风行、金刚怒目的人，但专栏声音很亲切，就像坐对面聊与我天一样（而不是以 CTO，成功者的姿态在说教），让我声临其境。

...

展开

作者回复: 你好， 心在飞

感谢陪伴。

我团队的人和我工作不会太轻松，但我一直认为一个leader，要为组织成功负责，要为团队成员的发展负责。

成员可能偷懒，但过些年他会抱怨。

我能做的是今天他可能觉得有压力，但过些年回顾，发现对自己的发展是有利的。

同时，我争取理解每一个员工，我和团队管理者也说，对于管理者就是个数字，但对于员工就是全部，做管理者要有同理心，真心理解下属，但也要严格要求。

我相信这些团队会理解的，做顺从本心，自己认为有价值的事情，剩下的交给时间。

加油。

3

术子米德
2020-12-25

🤔🍮🤔🍮🤔

谢谢乔老师，从你这里学到一点，技术一定要为业务，业务一定要赚钱，技术绝对不能自嗨

已经开始把这个观念在最近的架构设计里用起来，周围小伙伴们也都在逐步认可这个观念

还有，课程学习时，都分享在我们的学习群，然后我们一次技术研讨，领导来交流，说...

展开

作者回复: 你好，术子米德

谢谢，圣诞节快乐

3

黄队

2020-12-26

乔老师，您好！这是我在极客时间买的第十八个课程，个人觉得是自己收获最大的一门课，买了课程后不到一周就通读完一遍。尤其是前三讲关于认知的内容，看或听不下六遍，但每次读或听都有新的感触。我就是您案例中，典型的大龄中年危机程序员的真实个体，工作十三年但却还停留在第一阶段，一个台阶都没跨。今年年中的时候，工作和家庭的各方面压力，自己抑郁无助，甚至也想到过极端行为，还好自己慢慢走出来。看了您...

展开

作者回复: 你好，黄队

人生最重要的是经历和成长，真的是这样。感谢你，感谢的反馈，你一定可以做的更好，祝你早日上新的台阶。

2

Weehua

2020-12-27

感谢乔老师的课程！在我职责生涯的这个时候遇到了这门课程，真的非常棒！可以指导我未来5-10的大学！我相信未来一定可以更好！

展开

作者回复: 你好， Weehua

加油，课程中一直看到你在留言，加油，你一定可以变得更棒的。

1

JianXu

2020-12-26

我已将这个专栏推荐给我们部门的同事，谢谢乔老师。

展开

作者回复: 你好，JianXu

沟通创造价值，分享带来快乐，你太棒了，这种态度一定会给自己带来回报，利他是最好的利己

1 1

陈从宾

2020-12-25

感谢乔老师的分享，受益良多！会隔段时间回来再学习一遍，实战的内容，常读常新。感谢，感谢，感谢～

作者回复: 你好，陈从宾

感谢陪伴，我们一起努力，一起成长

1

hello

2020-12-25

我此刻的感受是意犹未尽！同时祝乔老师圣诞节快乐

展开

作者回复: 你好，hello

圣诞节快乐，:-)

1

Geek_589486

2020-12-25

谢谢乔老师，虽然前面没有留言，但是我每篇都看，收获良多，得到验证也良多，同时在我的记忆里留下了对乔老师的深刻印象，以后我也会时不时回看这个专栏内容，此刻心里还是挺有感触的，哈哈。这是一个有温度，有智慧，有格局的专栏哈。虽然可能不会有机会见到乔老师，但是我相信你的智慧一定会对我做人做事有影响的，再见乔老师，抱抱！

展开

作者回复: 你好， Geek_589486

太感动了，感谢陪伴， 祝你职业生涯中不断上新台阶

1

Jacklyzhu

2020-12-25

等高铁，看完老乔的结束语。读完整篇专栏，受益匪浅。

作者回复: 你好，Jacklyzhu

谢谢，多交流

1

熊斌
2020-12-25

现在是2020年12月25日早上6:07，我还是一如既往早起学习读书。看完了乔老师的结束语，只能用感动俩字儿形容。专栏上线之初，我没有自己学，买了一门送给了部落小伙伴。后来幸好买了，一路追到最后，完全停不下来。昨晚还在想，咋马上就结束了，还想听乔老师讲管理方法、讲技术实战经验，有种刚开始就要结束的感觉，很不舍。

...

展开

作者回复: 你好，熊斌

谢谢，谢谢，圣诞节快乐

1

顾仲贤
2020-12-25

感谢乔老师

展开

作者回复: 你好，顾仲贤

握手，:-)

1

追风筝的人
2021-01-18

利他就是最好的利己；
沟通创造价值，分享带来快乐。

追风筝的人
2021-01-18

躬身入局 做时间的朋友
选择“有用之书”，立刻去做；选择“无用之书”，长期去做。一个月、一年不见效，怎么办？坚持去做。念念不忘，必有回响。

dll
2021-01-15

专栏看完了，确实都是乔老师的工作经验总结。我自己也是一个二本学校毕业的，工作五

年的大数据工程师，目前做一个只有两三个成员的小组leader，其实去年刚刚晋升学习做技术经理，有很痛苦的一段时间，感觉自己代码也写不好，但是还要去掌握项目，安排推进别人的开发，我自己脾气也不好，真的很差。好几次没有控制住自己，看了专栏，自己也清楚，在工作场合发脾气不好，像专栏里说的，底线是不能人生攻击。对自己成长有...

展开

ariesson
2021-01-15

作为一个技术管理者，有时我会感到焦虑、害怕决策，能体会到一种独在险峰的无助和寂寞。没办法，欲戴王冠，必承其重。感谢老乔的分享，有种共鸣和温暖，以及对我们后来者的真挚。谢谢。

SZPrinciples
2021-01-14

我的职业轨迹与大多数技术人正相反：计算机专业，开发2年后被老板挑选协助他做研发管理，从此走上管理道路，期间有3年用财务roi管理公司所有项目投资回报（公司一半净利润源于此）。2年前重新以技术负责人的角色带领60人的团队，开发交付公司新业务产品（国有银行的全国系统，现已扩展到多家股份银行）。
乔老师，很想在职业发展路径上得到你的指点...

展开

Alex
2021-01-12

听乔老师的课，感觉意犹未尽，无用之学就是“大道理”，是通过抽象后的理论，是看起来无用的认知提升，是大用之学，只是看起来比较难马上使用。 有用之学是小道理，是马上可以用的知识，是实用的。 大处着眼，小处着手大概也是这个意思

展开

作者回复: 你好，Alex
谢谢

巫山老妖
2021-01-10

物超所值的一个专栏，虽然现在在大厂工作，但这个世界很大，人与人之间的差距大部分是认知造成的，乔老师的专栏的内容开拓了我的认知，成功虽然不可复制，但做事的态度

很值得我们学习，认知到位+彪悍执行，再次表示感谢。

展开

作者回复: 你好， 巫山老妖

认知到位+彪悍执行，这是我和团队说的最多的话。

毕成功 Antony

2021-01-08

看了很多极客时间的专栏，这是唯一一个让我有强烈冲动去写感谢的。

乔老师讲的内容都是实践中总结的真知灼见，有很强的启发与共鸣，听着语音就跟一位经验丰富的前辈面对面掏心掏肺的传授绝学。

...

展开

作者回复: 你好，毕成功 Antony

感谢这么高的评价，加油， 你一定可以更棒，坚持下去，明年一定可以遇见更好的自己。